

УДК 339.186

DOI: 10.34670/AR.2026.12.80.061

Причинно-следственный подход к анализу управленческих решений в сфере электронных государственных закупок Российской Федерации

Винокуров Михаил Алексеевич

Аспирант,
Московский городской университет
управления Правительства Москвы,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28;
e-mail: ugmzmag@eandex.ru

Аннотация

В статье обосновывается применимость причинно-следственного подхода к анализу управленческих решений в сфере электронных государственных закупок. Принимая решение, человек интуитивно исходит из причинно-следственной модели, где за действием X последует результат Y. Качество решения зависит от того, насколько эта модель верна. Ошибка же в понимании причинных связей – когда за причину принимается корреляция – закладывается в основание следующего решения и лавинообразно провоцирует вал новых ошибок. Проблема становится особенно заметной в эпоху цифровизации государственного управления. Накопление больших массивов данных и распространение алгоритмических методов создали впечатление, будто корреляция в данных сама по себе достаточна для обоснованного решения. Тем не менее точность модели не равна пониманию причинных механизмов, и смешивать их в управленческой практике неверно. На основе анализа реформирования закупочной системы Российской Федерации раскрывается проблема смешения корреляции и причинности в управленческой аналитике, а также прослеживается цепочка последовательных регуляторных решений. Сделан вывод о значимости каузального анализа для интерпретации данных Единой информационной системы в сфере закупок, оценки выводов аудита Счётной палаты Российской Федерации и повышения эффективности цифровизации государственных закупок в национальном и международном контексте.

Для цитирования в научных исследованиях

Винокуров М.А. Причинно-следственный подход к анализу управленческих решений в сфере электронных государственных закупок Российской Федерации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 5А. С. 562-574. DOI: 10.34670/AR.2026.12.80.061

Ключевые слова

Причинно-следственный подход, анализ, государственные закупки, управленческие решения, цифровизация, менеджмент.

Введение

Каждое управленческое решение опирается на представление о причине и следствии. Принимая решение, человек интуитивно исходит из причинно-следственной модели, где за действием X последует результат Y. Качество решения зависит от того, насколько эта модель верна. Ошибка же в понимании причинных связей – когда за причину принимается корреляция – закладывается в основание следующего решения и лавинообразно провоцирует вал новых ошибок.

Проблема становится особенно заметной в эпоху цифровизации государственного управления. Накопление больших массивов данных и распространение алгоритмических методов создали впечатление, будто корреляция в данных сама по себе достаточна для обоснованного решения. Тем не менее точность модели не равна пониманию причинных механизмов, и смешивать их в управленческой практике неверно.

Показательным примером является сфера государственных закупок. За последние десятки лет закупочная система Российской Федерации прошла путь от бумажного документооборота к единой цифровой инфраструктуре. Каждый этап этой трансформации был решением, принятым с учётом итогов внедрения предыдущего этапа.

Закупочная деятельность практически полностью документируется в цифровом виде: это даёт доступ к огромному количеству данных, но и делает систему особенно уязвимой для корреляционных проблем. Накопленные в результате цифровизации данные теперь сами становятся основанием для новых решений – а это значит, что вопрос их (данных) интерпретации становится острым как никогда.

Цель статьи заключается в обосновании применимости причинно-следственного подхода к анализу управленческих решений в сфере электронных государственных закупок. Для этого последовательно рассматриваются теоретические основания причинного подхода и его отличие от корреляционной парадигмы; логика реформирования закупочной системы России как цепочки причинно-следственных решений; перспективы каузального анализа на данных Единой информационной системы в сфере закупок (далее – ЕИС).

Объектом исследования выступают управленческие решения в сфере электронных государственных закупок Российской Федерации. Предметом исследования являются причинно-следственные связи, возникающие в процессе принятия, реализации и последующей оценки управленческих решений в сфере электронных государственных закупок, включая влияние регуляторных изменений, цифровизации закупочных процедур и параметров конкурентной среды на результативность закупочной системы.

Научная новизна исследования состоит в обосновании применения причинно-следственного подхода к анализу управленческих решений в сфере электронных государственных закупок и в интерпретации реформирования контрактной системы Российской Федерации как последовательной цепочки каузально связанных регуляторных решений. В отличие от описательного и корреляционного подходов, предложенная логика анализа позволяет рассматривать данные ЕИС не только как источник данных о результатах закупочной деятельности, но и как основу для выявления причинных механизмов, влияющих на конкуренцию, бюджетную экономию и качество исполнения контрактов.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования причинно-следственного подхода при интерпретации данных ЕИС, оценке последствий регуляторных изменений и разработке управленческих решений в контрактной системе.

Представленный подход позволяет сместить акцент с констатации статистических зависимостей на выявление факторов, которые способны причинно влиять на результат закупочной процедуры, что может быть использовано при анализе причин несостоявшихся закупок, оценке уровня конкуренции, совершенствовании методики обоснования начальной максимальной цены контракта и повышении качества аналитической работы с данными ЕИС.

Теоретико-методологическую основу составляют труды в области философии причинности и каузального моделирования, а также исследования по реформированию контрактной системы Российской Федерации.

Теоретические основания причинно-следственного подхода в управлении

Вопрос объяснения явлений менялся от века к веку, и вслед за ним менялась сама оптика наблюдения за причинно-следственными связями. Затруднения, с которыми сегодня сталкивается управленческая аналитика при разграничении корреляции и причинного влияния, уходят корнями глубже, чем принято думать. В архаической и мифологической традиции причинность еще не отделялась от персонификации: связь между поступком и последствием мыслилась не как действие абстрактного закона, а как проявление личностных, агентных сил – божеств, судьбы, возмездия [Гаспаров, 1999]. В этом смысле причинной силой выступали Мойры, Немесида и иные мифологические фигуры, через которые объяснялась неотвратимость происходящего [Платон, 2020; Платон, [www...](#)]. Переход к философской причинности был связан с постепенным отказом от такой персонификации и переходом к онтологическим категориям. Развёрнутую систему такого объяснения предложил Аристотель [Аристотель, [www...](#); Носutt, 1974]: чтобы объяснить явление, требовалось указать его материальную, формальную, действующую и целевую причины – из чего оно состоит, что оно есть, что его произвело и ради чего существует. В первую очередь объяснение отвечало на вопрос, почему явление таково, каково оно есть.

В христианской мысли античная проблематика причинности была переосмыслена через учение о Боге как первой причине мира. У Августина Бог выступает источником бытия, порядка и исторического смысла, однако божественное предзнание не отменяет человеческой воли: знание Богом будущего не тождественно принуждению человека к определённом поступку [Аврелий Августин, [www...](#)]. В зрелой схоластике эта линия получила системное выражение у Фомы Аквинского, который соединил аристотелевскую схему причин с христианским учением о творении: Бог мыслится как первая причина, но природные процессы и человеческие действия сохраняют статус вторичных причин [Фома Аквинский, [www...](#)]. В поздней схоластике, особенно в волюнтаристской традиции, усиливается представление о зависимости природного порядка от божественной воли: законы природы начинают пониматься не как необходимая структура бытия, а как установленный Богом порядок, который мог бы быть иным [Oakley, 1961].

Научная революция XVII века сильно сузила эту картину. Из четырёх аристотелевских причин в центре объяснения осталась прежде всего действующая причина. Галилей объявил, что природа говорит на языке математики [Галилей, 1964], и свёл объяснение к поиску числовой зависимости между измеримыми величинами. Вопрос о цели был исключён как ненаучный.

Философское основание этой механистической картины мира сформулировал Декарт [Декарт, 1998]. Для протяжённой субстанции существенными становятся протяжённость, форма

и движение, а причинность мыслится как механическая передача движения по законам, установленным Богом. Тем самым сохраняется средневековое различие первичной и вторичных причин, но вся непосредственная работа причинности в природе переносится на автономное взаимодействие тел.

Ньютон закрепил этот сдвиг [Ньютон, 1989]: причиной стала измеримая сила, а будущее состояние системы выводилось из уравнений и начальных условий. Его законы движения и закон всемирного тяготения окончательно утвердили идеал строгого закона природы, в рамках которого объяснить явление означало показать, как оно следует из общих математических принципов.

Логическим продолжением стал классический детерминизм. «Демон Лапласа» [Лаплас, 1908] – разум, знающий положение и скорости всех частиц – мог бы предсказать будущее с абсолютной точностью; а случайность – это вежливая форма выразить незнание. Этот идеал надолго стал золотым стандартом научности: хорошей признавалась теория, приближающая исследователя к полной предсказуемости.

Но уже в конце XIX века позиции детерминизма пошатнулись. Пуанкаре показал на примере задачи трёх тел, что строго детерминированная система способна быть принципиально непредсказуемой: изменение начальных условий лавинообразно разводит траектории движения небесных тел. Онтологический детерминизм не приводит к предсказуемости. Следом статистическая механика и квантовая физика поставили под сомнение саму идею случайности как незнания: вероятность оказалась объективной характеристикой реальности [Hacking, 2006; Бор, 1958], а не просто мерой нашей осведомлённости.

Здесь и возник вопрос, который до сих пор остаётся открытым. Если статистика фиксирует, что фактор X повышает вероятность исхода Y – это причинная связь или корреляция? Ответ на этот вопрос невозможно получить, оставаясь на уровне описания данных; он требует особого методологического аппарата.

От корреляционной парадигмы к структурным каузальным моделям

В классической статистике подразумевалось, что исследователь, исходя из теоретических представлений о структуре изучаемого процесса, заранее знал, какую модель будет строить: линейную регрессию, логистическую, дисперсионный анализ. Оценивание параметров по данным служило подтверждением или опровержением гипотезы, а причинная интерпретация результатов опиралась на дополнительные теоретические и методологические основания: учет спутывающих переменных, экспериментальный дизайн и обоснование индуктивного обобщения. Причинная гипотеза предшествовала анализу данных и направляла его.

Машинное обучение и, в особенности, глубокие нейронные сети сместили этот акцент. Данные становятся первичными, а критерием успешности модели выступает предсказательная точность на независимых тестовых выборках. Структура модели – архитектура сети, число слоёв, тип регуляризации – определяется эмпирической эффективностью. В результате связь между переменными фиксируется как сложная закономерная корреляция, не обязательно имеющая простое причинное толкование, а сама модель нередко оказывается «чёрным ящиком». Возникает парадокс: модель может точно предсказывать исход, не давая никакого понимания механизмов, его порождающих.

В современной аналитике доминирует корреляционный механизм: модель, стабильно

предсказывающая риск срыва контракта или невозврата кредита, признаётся удовлетворительной, даже если причины прогноза остаются за скобками. Для задач чистого прогнозирования, где система не подвергается вмешательству, этого может быть достаточно. Однако управленческое решение по своей природе есть вмешательство в систему, а вмешательство изменяет сами корреляции, на которых была обучена модель. Решение эксплуатирует закономерность, тем самым её разрушая. В этом состоит фундаментальное ограничение корреляционного подхода в управлении.

К концу XX века неудовлетворённость ограничениями корреляционного анализа оформилась в формальные подходы к причинному выводу. Одну из ключевых ролей здесь сыграл Джуда Перл, чей структурный подход стал одним из наиболее разработанных вариантов такой формализации [Pearl, 2009; Pearl, Mackenzie, 2018]. Его первая составляющая – графическая репрезентация причинной структуры: переменные изображаются как вершины ориентированного ациклического графа, а направленные рёбра задают предполагаемые причинные связи между ними. Вторая составляющая – контрфактическая интерпретация: вопрос «что произошло бы, если бы X приняло другое значение?» получает точный математический смысл. Третья – идентифицируемость: формальные условия, при которых причинный эффект может быть корректно выражен через распределение наблюдаемых данных без проведения эксперимента.

Исследователь перестаёт спрашивать «насколько хорошо X предсказывает Y ?» – и начинает строить явную гипотезу о том, как именно X влияет на Y причинно, какие скрытые факторы способны исказить оценку и при каких условиях она не будет смещена. Это другой тип работы с данными. Описать поведение явления уже недостаточно: нужно вписать его в структуру причин. Эконометрика и машинное обучение двигаются именно туда: методы причинного вывода всё заметнее вытесняют чистое предсказание там, где на кону стоят важные решения [Athey, Imbens, 2019]. Именно эта методологическая рамка применяется далее к анализу управленческих решений в сфере государственных закупок.

Реформирование закупочной системы России как цепочка причинно-следственных решений

История контрактной системы России наглядно демонстрирует, как управленческие решения образуют причинно-следственную цепочку: каждое последующее решение принимается как реакция на следствия предыдущего. Рассмотрение этой цепочки позволяет увидеть, что значительная часть реформ была направлена на устранение симптомов, а не причин, и лишь цифровизация постепенно создала условия для перехода к причинному анализу.

Дореформенный этап: непрозрачность и, как следствие, отсутствие единых правил

Системные элементы государственного заказа в России заложил ещё Пётр I, превратив казённые подряды и публичные торги в инструмент снабжения армии и флота. Вплоть до начала 2000-х годов закупки велись на бумаге, регулировались разрозненными актами и опирались на изолированные ведомственные базы. Главным итогом такой архаики стала высокая степень непрозрачности. Без единого информационного пространства было физически невозможно сравнивать цены, контролировать процедуры и выявлять нарушителей. Коррупцию тогда принято было считать отдельной управленческой бедой, хотя её порождала сама фрагментарность системы.

Первой попыткой систематизации стал Федеральный закон от 06.05.1999 № 97-ФЗ «О конкурсах на размещение заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд». Его действие замкнулось на нуждах одних только федеральных

ведомств, тогда как ключевой элемент – жёсткий надзор за процедурами размещения – в контур регулирования вообще не попал [Федеральный закон № 97-ФЗ, 1999]. Подобная локальность лишь засигнализировала о неизбежности масштабной системной реформы.

Этап 94-ФЗ: формализация процедур и её непредвиденные следствия

Кардинальный сдвиг произошёл 21 июля 2005 года с принятием Федерального закона № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»: в стране наконец появились сквозные правила размещения закупок, открытые процедуры и первые электронные торги [Федеральный закон № 94-ФЗ, 2005]. Бюджетные деньги действительно удалось сэкономить, а государственный сектор стал прозрачнее. Но попытка победить коррупцию тотальной формализацией повлекла за собой системный перекося – цена превратилась в доминирующий критерий отбора. Погоня за экономией обернулась валом демпинговых стратегий. На закупочных процедурах нередко побеждали участники, изначально неспособные выполнить обязательства.

На этом этапе государственное регулирование попало в замкнутый круг. Законодательные рамки были направлены против следствия (непрозрачности), а причина всех проблем – полное отсутствие фильтров для оценки квалификации и надёжности бизнеса – осталась без внимания. Государство превратилось в догоняющий субъект, обречённый лишь компенсировать предыдущие побочные эффекты [Смотрицкая, 2007].

Этап 44-ФЗ и Единой информационной системы в сфере закупок: цифровизация и накопление данных как незапланированный результат

Принятый в апреле 2013 года Федеральный закон № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» стал прямой и закономерной реакцией законодателя на критические дефекты прежнего 94-ФЗ [Федеральный закон № 44-ФЗ, 2013]. Данный нормативный акт задал принципиально иную философию регулирования, сковав жёстким контролем закупочные процессы на всех этапах – от планирования и нормирования до процедур аудита и приёмки результатов; стремление сбалансировать публичные цели государства и частные интересы бизнеса выступает базовой идеей данных изменений [Кикавец, 2022]. В правовое поле вошли неценовые критерии оценки, антидемпинговые барьеры, а также технологический фундамент всей контрактной системы – Единая информационная система в сфере закупок. Практически одновременно регулирование сегмента организаций с государственным участием было подчинено рамкам Федерального закона от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [Федеральный закон № 223-ФЗ, 2011], опирающегося на иные, более гибкие принципы.

Развёртывание неценовых критериев и инструментов верификации квалификации контрагента означало попытку регулятора наконец вскрыть первопричину кризиса, а не латать его внешние проявления. Если рассматривать исследуемую нами каузальную цепочку, то реформу 44-ФЗ можно определить как первое государственное решение, направленное на глубокие уровни каузальной структуры закупочных отношений.

С позиции причинно-следственного анализа у этапа внедрения 44-ФЗ обнаружилось скрытое свойство. Проектируя ЕИС, государство принимало сугубо прагматическое решение ради контроля и прозрачности торгов. Однако ключевым долгосрочным эффектом реформы стал побочный, незапланированный результат – аккумуляция единого, структурированного и перманентно растущего массива больших данных о миллионах транзакций. Текущая статистика ЕИС наглядно подтверждает масштабы этого пласта информации. Только за 2024 год по закону

44-ФЗ заказчики заключили около 3,58 млн контрактов на сумму 11,98 трлн рублей; суммарно по двум контурам (44-ФЗ и 223-ФЗ) государство зафиксировало в ЕИС почти 4,3 млн процедур со стартовой ценой около 19,34 трлн рублей; чистая экономия от конкурентных процедур оценивается более чем в 570 млрд рублей [Сводный аналитический отчет, 2024].

Накопление столь масштабного объема информации никогда не декларировалось в качестве самостоятельного приоритета реформы. Но именно этот информационный массив создал материальный базис для качественно новой управленческой логики. Произошёл каузальный разворот: инструмент, изначально созданный для текущего надзора, трансформировался в самостоятельный ресурс для проектирования будущих регуляторных решений.

Дальнейшая эволюция – сближение нормативных требований 44-ФЗ и 223-ФЗ, тотальный перевод закупок в электронную форму – стала прямым следствием этой каузальности. Цифровизация переводит каузальную цепочку решений на новый уровень и вовсе её не завершает; теперь предметом государственного регулирования становится сам способ извлечения системных выводов из собранных баз данных.

Данные Единой информационной системы в сфере закупок как основа для каузального анализа управленческих решений

Аккумулированные в ЕИС массивы информации открывают принципиально иную перспективу: переход от пассивной описательной аналитики, фиксирующей внешние корреляции, к полноценному каузальному анализу управленческих решений. Разница между данными стратегиями лежит вне технической плоскости: она напрямую определяет, пригодны ли результаты мониторинга только для констатации прошлых трендов или же их можно использовать при проектировании будущих правил.

Рассмотрим типичный управленческий вопрос: влияет ли число участников закупки на итоговое снижение начальной (максимальной) цены контракта? Стандартная описательная аналитика обнаруживает устойчивую корреляцию, согласно которой процедуры с высоким числом заявок от участников в среднем приносят в бюджет большую экономию. Из этой взаимосвязи регулятору легко сделать поверхностный вывод: необходимо стимулировать приток участников. Но подобная логика может быть ошибочной, если конкуренция и снижение цены одновременно обусловлено третьим фактором – уровнем стандартизации и типизации объекта закупки. В этом случае обращение к логике структурного каузального моделирования позволяет отличить собственный эффект участия большего числа поставщиков или исполнителей от эффекта «стандартизованности» предмета закупки, которая может одновременно повышать привлекательность процедуры для участников и увеличивать потенциал для снижения цены.

Схожие методологические риски возникают при прогнозировании вероятности неисполнения обязательств по заключенному контракту. Любая предиктивная модель способна с высокой математической точностью предсказать срыв исполнения контракта, опираясь на исторический набор признаков контрагента. Однако, когда в число этих предикторов попадают факторы, имеющие корреляционную природу (например, географическое положение или регион регистрации бизнеса), основанное на таком прогнозе управленческое решение запускает опасный механизм. «Статистическое эхо» прошлого превращается в приговор для конкретного поставщика или исполнителя в настоящем. Сам факт регистрации на определённой территории не выступает причиной недобросовестности; за географическим признаком обычно скрываются общие экономические диспропорции региона или системные смещения в исходных базах, которые алгоритмы слепо переносят на рассматриваемый объект.

Подобный процесс воспроизводит в контуре государственного администрирования феномен алгоритмической предвзятости, детально изученный на примере таких чувствительных систем, как кадровый отбор, кредитный скоринг и медицинская диагностика. Если решение базируется исключительно на массивах накопленных исторических данных, прошлые диспропорции и системные несправедливости не просто консервируются, но и масштабируются, получая строгое математическое обоснование [Mehrabi и др., 2021]. Академическая литература доказывает, что прогнозная точность модели и её применимость для государственного управления – принципиально разные свойства: алгоритм может безупречно предсказывать исход, оставаясь абсолютно бесполезным как инструмент вмешательства, поскольку он не вскрывает причинных механизмов [Kleinberg и др., 2018]. Преодолеть этот тупик позволяет лишь каузальный подход, жёстко разграничивающий объективные факторы, легитимно обосновывающие решение, и переменные, которые лишь статистически коррелируют с итоговым результатом.

Контрфактическое мышление выступает ключевым прикладным инструментом для проведения такого разграничения. Вместо стандартного описательного вопроса «какая категория поставщиков статистически чаще демонстрирует срывы контрактов?» каузальный аудит меняет саму модальность исследования: «изменился бы финальный исход, если бы при прочих равных параметрах значение рассматриваемого фактора было иным?». Для контрактной системы это означает фундаментальный шаг от пассивной регистрации трендов к активному моделированию регуляторных воздействий – поиску таких точечных изменений в правилах и требованиях, которые причинно влияют на качество исполнения, а не просто коррелируют с ним.

На базе накопленной информации ЕИС формируется целый спектр фундаментальных исследовательских задач, корректное разрешение которых принципиально невозможно без каузального аппарата. В их числе: каков чистый причинный эффект конкретного способа отбора (конкурс, аукцион или запрос котировок) на цену контракта и качество его исполнения; влияет ли преференция для субъектов малого предпринимательства на надёжность контракта напрямую или каузальность опосредована сопутствующими факторами рынка; какова истинная эффективность антидемпинговых барьеров. Попытка применить здесь наивный корреляционный анализ неизбежно даст системно смещённые оценки, провоцируя принятие ошибочных и деструктивных регуляторных решений.

Данные вопросы лежат вне умозрительной плоскости – к этой методологической границе вплотную подошла в своей практике Счётная палата Российской Федерации. Проводя аудит контрактной системы, ведомство завершило в 2024 году экспертно-аналитическое мероприятие, сфокусированное именно на факторах, из-за которых торги признаются несостоявшимися [Отчёт Счётной палаты, 2024]. Масштаб исследуемой девиации огромен: по итогам 2023 года несостоявшейся оказалась каждая вторая конкурентная процедура в стране, что поглотило около 60% совокупного стоимостного объёма опубликованных извещений, причём с 2017 по 2023 год эта доля выросла на 14% в количественном и на 18% в денежном выражении. Сама формулировка темы – детальный анализ причин, а не простая констатация масштабов – характерна: контрольный орган изначально выстраивает логику исследования в строгом каузальном ключе.

Один из ключевых выводов этого аудита выглядит наиболее показательным. Аудиторы Счётной палаты детально реконструировали зависимость доли несостоявшихся процедур от траектории ключевой ставки Банка России: рост ставки закономерно удорожает для бизнеса

стоимость независимых гарантий, обеспечивающих заявку, что резко снижает стимулы компаний выходить на торги. Это может быть интерпретировано уже не как статистическая корреляция, а как полноценная причинная цепочка, которая через прямые издержки поставщиков связывает макроэкономический фактор с уровнем конкуренции на процедурах. Отраслевой разрез ведомственного отчёта дополняет картину важной деталью. Минимальная доля несостоявшихся закупок фиксируется в секторах с высокой типизацией объекта закупки и насыщенным предложением: закупки продуктов питания, услуг охраны, клининга и образования (не выше 40%), тогда как пиковые значения приходятся на сделки с недвижимостью. Тем самым на эмпирическом уровне подтверждается выдвинутый ранее тезис о том, что количество участников и потенциальное снижение начальной максимальной цены во многом предопределены самой природой закупаемого блага. При игнорировании этого фактора регулятор рискует перепутать следствие с причиной.

Сходная подмена обнаруживается и в практике обоснования начальной (максимальной) цены контракта. Рассчитывая НМЦК методом сопоставимых рыночных цен, заказчики, как показал аудит, опираются фактически на единственный источник – коммерческие предложения – и, по сути, не проводят анализа рынка; в большинстве случаев итоговая цена контракта просто совпадает с расчётной величиной, а ценовая конкуренция включается лишь при четырёх и более участниках. Управленческий вывод отсюда трудно вывести, не выходя за пределы описательной статистики: воздействовать имеет смысл не на видимый симптом – количество несостоявшихся закупок, – а на порождающие его механизмы, то есть на методику обоснования цены и на стандартизацию требований к закупке.

Поворот к управлению на основе данных характерен не только для России. В совместном исследовании Евразийской экономической комиссии (далее – ЕЭК) и Всемирного банка цифровизация государственных закупок отнесена к приоритетным источникам экономического эффекта на уровне Евразийского экономического союза: её потенциальный вклад оценён в 1,6 млрд долларов, а доля электронных закупок уже к 2015 году достигла 42% [Совместное исследование Всемирного банка и ЕЭК, [www...](#)]. Куда существеннее, однако, сделанная авторами оговорка – сами по себе цифровые технологии дивидендов не приносят, если не опираются на «аналоговые» основы: нормативную базу, институты управления и квалификацию кадров. В переводе на язык нашей темы это значит, что накопление данных и перевод процедур в электронный вид создают лишь предпосылку. Качество решений в конечном счёте определяется не объёмом массива, а методологией, по которой из него извлекаются выводы.

Опыт соседних государств подтверждает ту же мысль от обратного. Обзор Организации экономического сотрудничества и развития, посвящённый системе закупок Казахстана, называет её раздробленность и высокую долю прямых контрактов в числе факторов, подрывающих конкуренцию и прозрачность, а перспективы улучшения связывает с расширением доступа к сводным данным о закупках, которые позволили бы оценивать закупочную деятельность по фактам, а не по отдельным наблюдениям [ОЭСР, 2019]. По сути, это та же траектория, которую Россия прошла при переходе к ЕИС, и тот же урок: консолидация данных полезна ровно настолько, насколько корректны причинные модели, на основе которых из этих данных рождаются решения.

Таким образом, данные ЕИС следует рассматривать не как готовый источник управленческих выводов, а как материал, корректная интерпретация которого требует явных причинных гипотез. Современный детерминизм, основанный на больших данных, в отсутствие такой методологии рискует стать технологической версией старого фатализма, где место

предопределяющей силы занимают статистические модели и проектирующие их организации. Причинный подход возвращает в управленческий анализ способность отвечать не только на вопрос «что произошло», но и на вопрос «что произойдёт, если мы поступим иначе», – а именно этот вопрос лежит в основании любого ответственного управленческого решения.

Заключение

Проведённое исследование носит теоретико-методологический характер и не ставит целью построение завершённой эмпирической модели на данных ЕИС. Его задача состоит в обосновании аналитической рамки, позволяющей корректно перейти от описательной статистики закупочной деятельности к постановке причинных гипотез и последующей эмпирической проверке. С учётом указанной исследовательской рамки получены следующие результаты.

Во-первых, обосновано, что причинно-следственный подход может рассматриваться не только как общетеоретическая категория, но и как прикладной инструмент анализа управленческих решений в сфере электронных государственных закупок. Показано, что для задач государственного управления недостаточно фиксировать статистические зависимости между показателями: управленческое решение является вмешательством в систему и потому требует выявления причинных механизмов, а не только корреляций.

Во-вторых, реформирование закупочной системы Российской Федерации интерпретировано как последовательная цепочка каузально связанных регуляторных решений. Переход от фрагментарного бумажного регулирования к 94-ФЗ, затем к 44-ФЗ, развитию ЕИС и цифровизации закупочных процедур рассмотрен как реакция государства на последствия предыдущих управленческих решений и выявленные дефекты контрактной системы.

В-третьих, показано, что данные Единой информационной системы в сфере закупок образуют основу для перехода от описательной аналитики к причинно-следственному анализу закупочной деятельности. При этом сами по себе цифровые данные не являются готовым источником управленческих выводов: их интерпретация требует явных причинных гипотез, учёта спутывающих факторов и разграничения причинных переменных, медиаторов и корреляционных признаков.

В-четвёртых, выдвинут тезис о том, что такие проблемы закупочной системы, как высокая доля несостоявшихся закупок, низкая конкуренция или ошибки при обосновании начальной максимальной цены контракта не могут быть корректно объяснены лишь только средствами описательной статистики. Анализ этих проблем требует обращения к каузальной логике, позволяющей установить, какие факторы действительно влияют на результат, а какие лишь сопутствуют ему статистически.

Таким образом, причинно-следственный подход позволяет сместить фокус анализа электронных государственных закупок с фиксации статистических показателей на выявление механизмов, которые позволили бы принимать обоснованные управленческие решения. Это особенно важно в условиях цифровизации, когда наборы статистических данных становятся не только инструментом для контроля и мониторинга, но и основанием для планирования последующих решений.

Перспективным направлением для дальнейших исследований может служить эмпирическая проверка предложенной логики на массивах открытых данных ЕИС, включая построение структурных каузальных моделей факторов, влияющих на экономию, уровень конкуренции, качество исполнения контрактов и прочие показатели.

Библиография

1. Аврелий Августин. О Граде Божием. – URL: http://az.lib.ru/a/awgustin_a/text_0427_de_civitate_dei-1.shtml.
2. Аврелий Августин. О свободе воли. – URL: https://azbyka.ru/otechnik/Avrelij_Avgustin/o_svobode_voli/.
3. Аристотель. Метафизика. – URL: https://lib.ru/POEEAST/ARISTOTEL/metaphiz.txt_with-big-pictures.html.
4. Аристотель. Физика. – URL: <https://lib.ru/POEEAST/ARISTOTEL/physic.txt>.
5. Бор Н. Дискуссии с Эйнштейном о проблемах теории познания в атомной физике // Успехи физических наук. – 1958. – № 4. – С. 571–598.
6. Винокуров М.А. Причинно-следственный подход к анализу управленческих решений в сфере электронных государственных закупок Российской Федерации. 2026.
7. Галилей Г. Беседы и математические доказательства, касающиеся двух новых отраслей науки // Избранные труды: в 2 т. – М.: Наука, 1964. – Т. 2. – С. 109–111.
8. Галилей Г. Диалог о двух главнейших системах мира // Избранные труды: в 2 т. – М.: Наука, 1964. – Т. 1. – С. 97–99.
9. Гаспаров М.Л. (отв. ред.) Эллинические поэты VIII–III века до н. э. Эпос, элегия, ямбы, мелика. – М.: Ладомир, 1999. – 515 с.
10. Декарт Р. Рассуждение о методе. Метафизические размышления. Начала философии. – Луцк: Вежа, 1998. – 302 с.
11. Кикавец В.В. Правовая форма финансового обеспечения публичных закупок // Государство и право. – 2022. – № 3. – С. 89–98.
12. Лаплас П. Опыт философии теории вероятностей. – М.: Типо-литогр. т-ва И.Н. Кушнерев и К, 1908. – 206 с.
13. Ньютон И. Математические начала натуральной философии. – М.: Наука, 1989. – 688 с.
14. Отчёт о работе направления аудита в сфере закупок, энергетического комплекса и СМИ в 2024 году (Приложение № 3 к отчёту о работе Счётной палаты РФ в 2024 году). – URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/6ef/ziglybxuibbepxg5pm1s309tndv9ktpy.pdf>.
15. Платон. Государство. – 2-е изд. – М.: Академический проект, 2020. – 398 с.
16. Платон. Тимей. – URL: https://www.100bestbooks.ru/files/Platon_Timey.pdf.
17. Сводный аналитический отчет о результатах мониторинга закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, а также закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц за 2024 г. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=312679.
18. Смотрицкая И.И. Развитие рынка государственных заказов: проблемы и перспективы // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2007. – № 3. – С. 23–31.
19. Совместное исследование Всемирного банка и Евразийской экономической комиссии: Цифровая повестка ЕАЭС 2025: перспективы и рекомендации. – URL: <https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/864/Obzor-VB.pdf>.
20. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (с изм. и доп. в ред. от 28.12.2025). – URL: <https://pravo.gov.ru>.
21. Федеральный закон от 06.05.1999 № 97-ФЗ «О конкурсах на размещение заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд» (утратил силу). – URL: <https://pravo.gov.ru>.
22. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (с изм. и доп. в ред. от 08.08.2024). – URL: <https://pravo.gov.ru>.
23. Федеральный закон от 21.07.2005 № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» (утратил силу). – URL: <https://pravo.gov.ru>.
24. Фома Аквинский. Сумма теологии. – URL: <https://azbyka.ru/otechnik/konfessii/summa-teologii-tom-1/>.

Cause-and-Effect Approach to the Analysis of Management Decisions in the Field of Electronic Public Procurement of the Russian Federation

Mikhail A. Vinokurov

Postgraduate Student,
Moscow City University of Management of the Moscow Government,
107045, 28, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: ugmzmag@eandex.ru

Vinokurov M.A.

Abstract

The article substantiates the applicability of the cause-and-effect approach to the analysis of management decisions in the field of electronic public procurement. When making a decision, a person intuitively proceeds from a cause-and-effect model, where action X will be followed by result Y. The quality of the decision depends on how correct this model is. A mistake in understanding causal relationships – when correlation is taken as a cause – is embedded in the basis of the next decision and avalanche-like provokes a wave of new errors. The problem becomes especially noticeable in the era of digitalization of public administration. The accumulation of large data sets and the spread of algorithmic methods have created the impression that correlation in data is by itself sufficient for a justified decision. Nevertheless, the accuracy of the model is not equal to understanding causal mechanisms, and mixing them in management practice is incorrect. Based on the analysis of reforming the procurement system of the Russian Federation, the problem of mixing correlation and causality in management analytics is disclosed, and the chain of successive regulatory decisions is traced. The conclusion is drawn about the significance of causal analysis for interpreting the data of the Unified Information System in the field of procurement, evaluating the audit findings of the Accounts Chamber of the Russian Federation, and increasing the efficiency of digitalization of public procurement in the national and international context.

For citation

Vinokurov M.A. (2026) Prichinno-sledstvennyy podkhod k analizu upravlencheskikh resheniy v sfere elektronnykh gosudarstvennykh zakupok Rossiyskoy Federatsii [Cause-and-Effect Approach to the Analysis of Management Decisions in the Field of Electronic Public Procurement of the Russian Federation]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (5A), pp. 562-574. DOI: 10.34670/AR.2026.12.80.061

Keywords

Cause-and-effect approach, analysis, public procurement, management decisions, digitalization, management.

References

1. Augustine of Hippo. The City of God. Available at: http://az.lib.ru/a/avgustin_a/text_0427_de_civitate_dei-1.shtml.
2. Augustine of Hippo. On Free Will. Available at: https://azbyka.ru/otechnik/Avrelij_Avgustin/o_svoode_voli/.
3. Aristotle. Metaphysics. Available at: https://lib.ru/POEEAST/ARISTOTEL/metaphiz.txt_with-big-pictures.html.
4. Aristotle. Physics. Available at: <https://lib.ru/POEEAST/ARISTOTEL/physic.txt>.
5. Bohr, N., Discussions with Einstein on Problems of Epistemology in Atomic Physics. Available at: [https://www.sciencemag.com/science/articles/2013/05 ... – 1958. – No. 4. – P. 571–598](https://www.sciencemag.com/science/articles/2013/05...-1958.-No.4.-P.571-598).
6. Vinokurov M.A. Cause-and-Effect Approach to the Analysis of Management Decisions in the Sphere of Electronic Public Procurement of the Russian Federation.
7. Galileo G. Conversations and Mathematical Proofs Concerning Two New Branches of Science // Selected Works: in 2 volumes. – Moscow: Nauka, 1964. – Vol. 2. – P. 109–111.
8. Galileo G. Dialogue Concerning the Two Chief World Systems // Selected Works: in 2 volumes. – Moscow: Nauka, 1964. – Vol. 1. – P. 97–99.
9. Gasparov M.L. (ed.) Hellenic Poets of the VIII–III Centuries BC. Epic, Elegy, Iambic, Melika. – Moscow: Lodomir, 1999. – 515 p.
10. Descartes R. Discourse on the Method. Metaphysical Reflections. Principles of Philosophy. – Lutsk: Vezha, 1998. – 302 p.
11. Kikavets V.V. Legal Form of Financial Support for Public Procurement // State and Law. – 2022. – No. 3. – Pp. 89–98.
12. Laplace P. An Essay on the Philosophy of Probability Theory. – Moscow: Typo-Lithographic Society of I.N. Kushnerev and Co., 1908. – 206 p.

13. Newton I. *Mathematical Principles of Natural Philosophy*. – Moscow: Nauka, 1989. – 688 p.
14. Report on the work of the audit department in the field of procurement, energy complex, and media in 2024 (Appendix No. 3 to the report on the work of the Accounts Chamber of the Russian Federation in 2024). – URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/6ef/zjglybxuibbepxg5pmls309tndv9ktpy.pdf>.
15. Plato. *State*. – 2nd ed. – Moscow: Academicheskyy Proekt, 2020. – 398 p.
16. Plato. *Timaeus*. – URL: https://www.100bestbooks.ru/files/Platon_Timey.pdf.
17. Consolidated analytical report on the results of monitoring the procurement of goods, works, and services to meet state and municipal needs, as well as the procurement of goods, works, and services by certain types of legal entities for 2024 URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=312679.
18. Smotrinskaya I.I. Development of the government procurement market: problems and prospects // *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. – 2007. – No. 3. – P. 23–31.
19. Joint study of the World Bank and the Eurasian Economic Commission: Digital Agenda EAEU 2025: prospects and recommendations. – URL: <https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/864/Obzor-VB.pdf>.
20. Federal Law of 05.04.2013 No. 44-FZ "On the Contract System in the Sphere of Procurement of Goods, Works, and Services for National and Municipal Needs" (as amended and supplemented on 28.12.2025). – URL: <https://pravo.gov.ru>.
21. Federal Law of 06.05.1999 No. 97-FZ "On Tenders for the Placement of Orders for the Supply of Goods, Performance of Work, and Provision of Services for National Needs" (no longer in effect). – URL: <https://pravo.gov.ru>.
22. Federal Law of 18.07.2011 No. 223-FZ "On the Procurement of Goods, Works, and Services by Certain Types of Legal Entities" (as amended and supplemented on 08.08.2024). – URL: <https://pravo.gov.ru>.
23. Federal Law of July 21, 2005, No. 94-FZ "On the Placement of Orders for the Supply of Goods, Performance of Work, and Provision of Services for State and Municipal Needs" (no longer in effect). – URL: <https://pravo.gov.ru>.
24. Thomas Aquinas. *Summa Theologiae*. – URL: <https://azbyka.ru/otechnik/konfessii/summa-teologii-tom-1/>